



Strategisch weiterbilden

Lange Zeit galt die Gruppe der Verkäufer in den Unternehmen als diejenige, die sich über mangelhafte Weiterbildungszuwendungen nicht beschweren durfte. Kein Wunder – im Vertrieb werden die Gehälter verdient. Darum ist es richtig und zukunftsorientiert, wenn die Vertriebsmitarbeiter durch Seminare, Trainings und Coachings stets auf dem neuesten Stand der Kundenorientierungsdinge gehalten werden.

Doch etwas scheint schief zu laufen bei der Weiterbildung der Menschen in den Vertriebsabteilungen. Eine Befragung der Personalberatung Xenagos hat ergeben, dass die Verkäufer in den Unternehmen bei sich selbst einen hohen Trainingsbedarf erkennen. Das heißt: Sie sehen Lücken, Defizite und dringenden Handlungsbedarf.

Unterstützung erhalten sie in dieser Selbsteinschätzung von ihren Kunden. Diese bewerten das Verhalten ihrer Gesprächspartner mit dem niederschmetternden Urteil „dilettantisch und unprofessionell“.

So jedenfalls lautet das Ergebnis einer weiteren Befragung, dieses Mal durchgeführt von der Infoteam Sales Process Consulting AG in Zürich. Was bemängelt wird? Viele Verkäu-

fer werden den Anforderungen ihrer Geschäftskunden nicht gerecht. Die befragten Einkäufer sehen so gut wie überall Kompetenzlücken: schlechte Vorbereitung auf die Kundengespräche, ungenügende Zuhörkompetenz, unzureichendes Eingehen auf den Gesprächspartner, wenig Flexibilität bei der Reaktion auf Kundenwünsche – das sind nur einige Stichpunkte.

Rotstift regiert

Woran liegt es? Bestimmt nicht an einer Ursache allein, vielmehr an einem Ursachenbündel. Da ist zum einen die zuweilen kurzfristige Denkweise der Unternehmen und der Personalabteilungen. Es kann nicht verborgen bleiben, dass der Rotstift auch im Weiterbildungsbereich regiert. Doch der Kostensenkungswahn darf sich nicht auf das – wie zumindest in Ausführungen zur Unternehmensphilosophie betont wird – kostbarste Gut ausdehnen, über das die Firmen verfügen: die Köpfe ihrer Mitarbeiter. Zum anderen schätzen sich viele Verkäufer falsch ein: Während sie glauben, sie hätten die Bedürfnisse ihrer Kunden richtig verstanden, sind die Einkäufer viel seltener dieser Meinung. Hier gibt es konkreten Anlass, über Verbesserungen nachzudenken: Wie können Verkäufer die wahren Bedürfnisse ihrer Kunden besser einschätzen?

Hinzu kommt: Die Aus- und Weiterbildung läuft an den Erwartungen der Kunden vorbei. Wie sonst sind

die Beschwerden der Einkäufer zu verstehen, dass die Verkäufer ihre Entscheidungskriterien nicht berücksichtigen, mit wenig überzeugenden schriftlichen Angeboten und mündlichen Präsentationen agieren und den Nutzen der angebotenen Lösung nicht ausreichend quantifizieren?

Bildungsinhalte durchforsten

Was ist zu tun? Ein Kompletttausch der Verkaufsmannschaft ist nicht möglich. Die Verkäufer müssen aber endlich fit gemacht werden fürs B2B-Geschäft. Durch ehrliche Selbstreflexion, die dazu führt, dass Vertriebschefs und Verkäufer aus gemachten Fehlern lernen können. Durch Arbeit an der eigenen Einstellung, die dazu führt, dass sie aus gemachten Fehlern lernen wollen. Durch die Unterstützung der Geschäftsleitung und der Personalabteilung, die dafür sorgt, dass die Verkäufer aus gemachten Fehlern lernen dürfen. Das Management muss Weiterbildung wieder unter strategischen Gesichtspunkten betreiben und die kundenorientierte Weiterentwicklung der Verkäufer als Langfristprojekt verstehen.

Entscheidend ist die konsequente Durchforstung der Aus- und Weiterbildungsinhalte: Welche Kompetenzen brauchen die Mitarbeiter in den Vertriebsabteilungen, um im Gespräch mit den Kunden bestehen zu können? Diese Diskussion muss so schnell wie möglich und ergebnisorientiert geführt werden.



*Helmut Seßler,
Geschäftsführer,
INtem-Gruppe,
Mannheim*

✉ h.sessler@intem.de